

Economics and Sociology
Occasional Paper No. 1713

**PENSAMIENTO GERENCIAL Y OPCIONES ESTRATEGICAS
PARA LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS DE DESARROLLO**

por

Alvaro Cedeño

Octubre, 1989

O. A. B. G.
MAY 4 1992
LIBRARY

Agricultural Finance Program
Department of Agricultural Economics
and
Rural Sociology
The Ohio State University
2120 Fyffe Road
Columbus, Ohio 43210-1099

631.107
043

Abstract

This paper deals with strategic planning issues for private voluntary organizations (PVOs) in Costa Rica. A key issue is the view of a microenterprise adopted: is it a tool to create employment or a tool to promote incipient entrepreneurs? Is the PVO a welfare or a promotion agency? The author claims that the purpose should be to create value and this requires a client orientation. Several dimensions of the Costa Rican environment that constrain creativity are discussed. The role of computers is also assessed. A reduction of public-sector employment opportunities has created a new clientele for PVOs. Would-be bureaucrats could then be transformed into entrepreneurs. The mission of PVOs should be to promote entrepreneurship. A sensible program should include the sharing of experiences, the promotion of creativity, the sharing of risks, client-oriented technical assistance, firm-specific training, and sensitivity training. Determinants of success are low transaction costs, risk management, data management, loan collection, graduation. The paper ends with an exploration of dilemmas in PVO design.

PENSAMIENTO GERENCIAL Y OPCIONES ESTRATEGICAS PARA LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS DE DESARROLLO¹

por

Alvaro Cedeño

I. La Visión de la Microempresa

Quizá el elemento más crítico que condiciona la estrategia de las organizaciones privadas de desarrollo (OPD) es el constituido por la forma como estas entidades visualizan a las microempresas. Otro elemento crítico es cómo las OPD se perciben a sí mismas. La OPD puede visualizarse como una entidad de finalidad asistencial. O puede visualizarse como una que promueve el desarrollo de las microempresas. Ambos enfoques tendrán como consecuencia estrategias diferentes, tanto en la definición de su misión, como en el señalamiento de sus objetivos y de los correspondientes planes de acción diseñados para alcanzarlos.

Una visión de las microempresas que se traduce en estrategias poco retadoras para las OPD es la que las concibe como medios para dar ocupación a un desocupado, generalmente no calificado. La clientela meta, como consecuencia de esa visión, serían los desocupados, y la finalidad, darles ocupación, independientemente de la productividad que

¹ Este trabajo es una compilación de las conferencias dictadas en la mesa redonda "Financiamiento y Apoyo a la Pequeña y a la Micro Empresa", celebrada en la Asociación Nacional de Fomento Económico (ANFE) el 16 de octubre de 1989, y del seminario "Financiamiento y Apoyo a la Pequeña y a la Micro Empresa", celebrado el 11 de octubre de 1989.

se lograra. Ese enfoque dejaría sin considerar una clientela potencial muy importante para las OPD, constituida por desocupados calificados o por personas calificadas que están ocupadas en actividades de baja productividad. Tal sería el caso de un ingeniero que estuviera empleado en una institución pública con una actividad de productividad cercana a cero.

Son dos las actividades económicas que, con mayor frecuencia, emprenden las microempresas: la actividad manufacturera o artesanal y el comercio rudimentario. Entre las actividades manufactureras, uno de los vicios (el más lamentable) es la imitación, la cual produce saturación en determinadas actividades de bajas barreras de ingreso. ¿Por qué esa saturación? ¿Por qué no un esfuerzo de mirar hacia lo novedoso? Esto depende, en parte, de la actitud de las instituciones y los organismos encargados de lidiar con este problema ante lo novedoso.

El comercio rudimentario y el comercio visto como el brazo de mercadeo de la manufactura tienen un par de vías por las cuales se pueden encauzar. La vía que no conduce a nada es la de "comerciar con lo que sea".

Uno de los esfuerzos importantes que se deben llevar a cabo para robustecer y desarrollar la microempresa es introducir el tema de la orientación al cliente. En un mercado, el comercio tiene sentido si sirve a alguien. No se puede esperar que las cosas se vendan por filantropía o por caridad. Para vender un producto o servicio, este tiene que satisfacer una necesidad del comprador. Descubrir esa necesidad y vender artículos que le satisfagan es estar orientado hacia el cliente.

Después de veinte años de esfuerzos de planeamiento empresarial, se está volviendo a la consideración básica de que, para que las empresas tengan éxito, el producto al que se dedican tiene que tener valor. La noción de que la actividad de creación de valor está en la base del planeamiento estratégico es una de las llamadas de atención que hacen los propulsores del enfoque de la ventaja competitiva.

La microempresa podría beneficiarse del planeamiento, pero quizás sea muy aventurado ponerla a realizar esas labores. Si simplemente la pusiéramos a hacer el esfuerzo de tratar de determinar cuáles son las actividades en las cuales ella aporta un valor, la estaríamos ayudando a resolver el problema de cómo dar sentido a su producto. Cuando el producto tenga valor en el mercado, sin apoyo, sin crédito, sin filantropía y sin caridad, la empresa se abrirá paso.

En un país como el nuestro con un desarrollo empresarial relativamente nuevo, es muy fácil explorar dentro de las empresas y encontrar las etapas de cuándo fueron microempresas o pequeñas empresas. Esto nos permite aprender, de las experiencias de las empresas que ya están en marcha, muchos elementos que podrían aplicarse para el desarrollo de microempresas.

La gran equivocación de pensar que el esfuerzo microempresarial es un esfuerzo por colocar desocupados nos conduce al "asistencialismo". Muchas de la entidades que se dedican a la promoción de microempresas deberían autoanalizarse para darse cuenta de si están debidamente vacunadas contra el "asistencialismo". Ese autoanálisis las ayudaría a percatarse de que, para promover una microempresa, deberían primero ver si el microempresario y el medio pusieron lo que las OPD no pueden dar a las microempresas.

Hay muchas microempresas que se constituyen "contra naturam", es decir, no tienen ningún elemento empresarial sobre el cual se pudiera construir una microempresa que evolucionara con éxito hacia ser una empresa pequeña y, finalmente, una mediana o gran empresa. Ni el sistema bancario, ni las OPD, ni el sistema institucional entero pueden hacer que tenga éxito una microempresa en la cual no ocurra la indispensable relación fecunda entre un empresario, un producto con sentido y una necesidad de un cliente.

Las OPD están haciendo una tarea de las más relevantes desde el punto de vista del desarrollo de este país. Se considera que el recurso crítico más importante, cuya ausencia obstaculiza el desarrollo del país, es el talento empresarial. El empresario es la persona que sabe asumir un riesgo, combinar unos recursos, interpretar un mercado y, de esa forma, crear un valor. Crear un valor es poner a disposición del comprador un producto o servicio que satisfaga una necesidad. Las empresas no son simplemente medios para disfrazar la desocupación, son medios para crear valor. Muchas veces una de las tentaciones que se presentan a quienes promueven el desarrollo de microempresas es el tener expectativas relativamente bajas con respecto a sus clientes. Lo saludable es lo contrario; esto es, plantear con todo rigor el que la gente cuyo cambio se está promoviendo sea capaz de esfuerzos y logros y de aceptar con realismo que el mercado es un juez frío e implacable y que todo el secreto del éxito está en crear un valor que penetre en él. Eso podría sonar a muy básico, a muy elemental; pero si se lograra operativizar en los programas que desarrollan las OPD, estas estarían contribuyendo en gran medida al desarrollo de la empresarialidad.

Si bien es cierto que algunas de las entidades que promueven el desarrollo de la microempresa están diseñadas un poco para el asistencialismo, las que no lo están deberían volver los ojos hacia los grupos de personas calificadas que tienen potencial, que tienen virtudes empresariales incipientes, para tratar, en torno a estos rasgos empresariales, de construir microempresas sanas que tengan potencial de crecimiento.

Hace algunos años, los autores en materia de gerencia de empresas se interesaron mucho en el tema del planeamiento estratégico. Las grandes crisis de los años setentas hicieron que eliminaran una actitud reverencial que tenían ante el planeamiento estratégico y los llevaron a pensar en que lo importante no es tanto el planeamiento, ni un proceso al final del cual se termina con un plan muy documentado, muy detallado, muy sofisticado. Lo importante es mantenerse pensando estratégicamente, todos los días, en un proceso continuo, no simplemente para saber hacia dónde va la empresa, sino para realizar un ajuste permanente del rumbo elegido, lo cual es encontrar sentido estratégico a la circunstancia y a la acción cotidiana.

El fin de una OPD es sobrevivir. Para sobrevivir tiene que ser viable. Cada OPD tiene un camino de viabilidad. Cada una tiene que buscar su propio camino de supervivencia. Los organismos biológicos se han enfrentado al problema de supervivencia por más tiempo que los organismos sociales. Esos organismos biológicos se han adaptado en forma ciega e inconsciente, al contrario del proceso de adaptación de los organismos sociales, que se han enfrentado a un proceso de adaptación deliberado, racional y consciente.

II. El entorno

En relación con las OPD se expondrán dos temas: uno de ellos es la consideración del entorno, del medio en el cual están inmersas; el otro está relacionado con aquellas exigencias que, si no se cumplen, las OPD no tendrán éxito, no sobrevivirán. ¿Cuáles son esos requisitos mínimos que la realidad nos plantea para poder seguir viviendo con éxito? ¿Cuáles son los dilemas a que se enfrenta una OPD? ¿Cuáles son las opciones o caminos que tiene para escoger su rumbo? No se pueden resolver estas cuestiones de manera general. Cada OPD y sus circunstancias son distintas. Todo esto hace del estudio de las OPD algo muy llamativo y desafiante. Aquí solo pretendemos iniciar la agitación del pensamiento para que cada uno considere su realidad concreta.

Los directores de las OPD deben tomar en cuenta varios elementos del entorno costarricense. En primer lugar, una variable que está transformando la forma de manejar las empresas es la explosión informática. Esa explosión está transformando las prácticas gerenciales. Antes, la gerencia tenía un alto componente operativo: sumar, revisar, buscar, acopiar información. Ese componente rutinario es desempeñado hoy día de mejor forma por los equipos de procesamiento de datos, que dejan más tiempo y energía libres, dos recursos muy escasos en la gerencia. El gerente tiene más tiempo para dedicarse a pensar en las cosas que son esenciales, en aquellas cosas que definirán el futuro exitoso de la organización.

Nuestro país, en buena hora, ha sido muy abierto a la penetración de la informática. Esa tendencia de cambio se ha procesado e incorporado en empresas grandes y pequeñas. Los directores de las OPD deberían tener muy presente esa apertura que se está dando en

el país en torno a la informática. La imagen que tienen de lo que es una microempresa exitosa debería contener la disposición a beneficiarse de esta tendencia y en sus programas de desarrollo de microempresas deberían incluir la familiaridad que el medio va logrando con este instrumento.

Hay un elemento de carácter político e institucional en nuestro medio y es que el estado-empleador está saturado. Esto, desde luego, representa para las OPD un desafío muy interesante, ya que, según parece, la clientela potencial en un país donde el estado es un gran empleador es menor que en un país donde el estado no lo es. Disminuida la probabilidad de un puesto público (muchas veces de productividad nula), los jóvenes que van ingresando a la población económicamente activa tendrán mayor inclinación que en el pasado a tantear el terreno de la actividad por cuenta propia.

En un país donde el puesto público es lo deseado y abundante hay menos oportunidades de acción para una OPD que en un país donde lo deseable es trabajar por cuenta propia. Esto último es lo que forzosamente se está dando al reducirse las posibilidades del estado-empleador. Esta es una clara oportunidad que ya empieza a manifestarse en forma de esfuerzos de privatización que de alguna manera podrían beneficiar a las microempresas.

Otro elemento también llamativo en el medio en que operan las OPD en este país es que, después de muchos años de educación formal y universitaria accesible a gran número de estudiantes, tenemos una gran cantidad de profesionales. Esa creciente población de jóvenes profesionales, que no encontrarán empleos públicos como sí los

encontraron sus colegas graduados hace pocos años, representa una clientela potencial novedosa para las OPD.

En este momento hay mucho profesional joven que antes iba a engrosar las filas del empleo público; ahora están en empleos que a veces no se encuentran a la altura de sus expectativas, o están en empleos que podrían no ser definitivos. Hay un grupo importante de gente capacitada que está por ahí en busca de su propio destino profesional. Tratar de inducir, de conducir a esta gente hacia proyectos en que el ingrediente principal es la iniciativa privada, es una oportunidad interesante para muchas de las OPD.

El mundo parece que amanece a un proceso de apertura al comercio internacional. El mundo en el que vivimos es ahora un mundo de mayor interdependencia. Las posibilidades de actuar autárquicamente se reducen no solo por razones políticas, sino por razones de eficiencia económica. Dada esa realidad, la perspectiva desde la cual cada OPD mira el medio ambiente, no debería ser una perspectiva de autarquía, sino una perspectiva de apertura, un esfuerzo por buscar enlaces. Cuantas más conexiones pueda hacer una OPD con otros elementos del entorno, con otras OPD, con organismos de segundo piso, con otras instituciones y con la clientela, mayores oportunidades tendrá.

Las OPD no deberían definirse como moléculas aisladas; sería más fecundo que cada OPD se percibiera como parte de un tejido. Si las OPD se consideraran parte de un tejido, con posibilidades de relacionarse con otros organismos, aumentaría su potencia. Esa posibilidad de apertura se ve aumentada con el fácil acceso a los nuevos desarrollos de la informática. El trabajo y el esfuerzo que había que hacer en el pasado con objeto de obtener la información necesaria para descubrir coincidencias, rasgos comunes, objetivos

comunes en distintos organismos, eran muy complejos. Ahora es mucho más fácil realizar estos encadenamientos institucionales, haciendo uso de los potentes instrumentos del proceso de información. Hay que establecer redes de OPD para buscar sinergías, para buscar formas en que el talento y la tecnología de una pudiera sumarse a las destrezas de otras.

En el medio costarricense hay viento favorable para las OPD. El movimiento está de moda; no se sabe por cuánto tiempo. Sin embargo, esta oportunidad de un entorno político y sociocultural favorable para las OPD podría desaparecer; no siempre será igual. En tanto esa oportunidad permanezca, hay que darse prisa para consolidar las OPD.

Muchas empresas podrían considerar la posibilidad de subcontratar algunas de las operaciones que hasta ahora han ejecutado ellas mismas. En esa dirección empujan las enormes cargas laborales, que operan como impuestos al trabajo y que, en algunos casos, hacen deseable la subcontratación. Una actividad de alto impacto para las OPD consiste en descubrir y alentar a las empresas que estuvieran en esas circunstancias. Este es un campo de acción en que las OPD pueden prestar una alta contribución a las microempresas que salieran beneficiadas con esa tendencia. Los procesos tecnológicos que las empresas deberán acometer en el futuro podrían dar lugar a que surjan posibles nichos especializados, en los cuales microempresas y empresas pudieran establecer relaciones mutuamente beneficiosas.

Algo sobre lo cual existe una gran oportunidad es la existencia de una serie de necesidades de desarrollo tecnológico que podrían ser resueltas sinérgicamente, haciendo contactos entre el que tiene la necesidad y el que tiene la forma de resolverla. Encontrar

todos los puntos fuertes en un microempresario es mucho pedir, pero, a través de cámaras de compensación, los que ya tienen la tecnología y los que posiblemente tengan el "know how" sobre cómo se maneja una empresa, cómo se diseña un producto, cómo se mercadea un producto, se podrían unir en pequeños núcleos de microempresarios.

En Costa Rica el esfuerzo de descentralización que se está dando a nivel de instituciones estatales, es un esfuerzo por trasladar actividades del gran gigante, que casi no se mueve, a organismos pequeños que tienen mucha movilidad, cada uno con su propio cerebro, cada uno buscando su propia supervivencia. Ese esfuerzo posiblemente vaya a ser muy aleccionante aun para la empresa privada. La empresa privada también deberá hacer esfuerzos de "privatización". Si las empresas privadas se autoanalizaran, se darían cuenta de que muchas de las cosas que están haciendo sería preferible comprarlas antes que hacerlas internamente. Si existiera la oferta de microempresarios que fuera capaz de asumir esas funciones que la empresa grande realiza con menos ventaja, eso constituiría una gran oportunidad para el desarrollo de la microempresa.

III. Los Costarricenses

No se puede hablar del entorno sin hablar de los rasgos de nuestra clientela, sin mencionar los rasgos sociológicos más relevantes de los costarricenses. El desarrollo empresarial de este país tiene una serie de obstáculos y una serie de posibilidades; así como existen una serie de virtudes, también se dan una serie de defectos.

De alguna manera habrá que lidiar con la característica, tan distintiva en nosotros, de que tenemos más tendencia a la contemplación y a la "filosofía" que a la acción. A

diferencia de la filosofía -sin comillas- que indaga las causas finales de las cosas, nuestro "filosofar" consiste en decir con detalle qué es lo que se debería hacer, lo cual nos hace sentirnos dispensados de hacerlo: una vez dicho... que lo hagan otros. Claro está que en la clientela de cada OPD habrá gente de acción que sabe fijar y alcanzar metas; pero lo cierto es que pensamos con mucha más facilidad que actuamos. Esa contradicción hay que resolverla y aquellas entidades que están muy cerca de la acción específica tienen que desarrollar metodologías para tratar de ir ablandando este obstáculo del costarricense.

Un rasgo que hace mucho tiempo ha sido señalado como inhibitorio de la acción es el "choteo", lo que posteriormente se ha venido a llamar el "serrucho". El "choteo" era ironía simple. El "serrucho" es la ironía que ya ha tomado las armas. El "choteo" es la manifestación desfigurada del deseo de frenar o hacer descender al otro. El "serrucho" es el "choteo" abiertamente en acción. Esas dos manifestaciones inhiben una serie de iniciativas interesantes; inhiben una serie de esfuerzos de acción. Esa debilidad estará presente como un fantasma obstaculizante en todos los empeños que tengan las OPD para promover acción de parte de sus clientes y en los empeños de éstos por actuar.

He sospechado, hace tiempo, que los costarricenses tenemos una más alta "necesidad de afiliación" que de logro. Por eso no se tolera no "ser" de una determinada bandera política o divisa deportiva. Por eso la gente se ufana de ser amiga de las altas autoridades. Por eso en un grupo de trabajo se valora el buen humor o la cortesía de sus miembros, más que sus realizaciones. Por eso la medición del desempeño es extraña a la cultura de nuestras empresas. Esa "necesidad de afiliación" se satisface en lo periférico, (en la rueda para contar chistes, por ejemplo). En lo profundo, en lo que compromete, somos

individualistas. "El buey solo, bien se lame". El que está uncido a otro, no se lame tan bien. Para la rueda de chistes, "necesidad de afiliación". Para tirar de la carreta, individualismo.

Las OPD deben considerar como elemento del entorno al cliente con el cual trabajan. En nuestro medio, ese cliente tiene una noción bastante particular del tiempo. Hay que tomar en cuenta las dificultades que deben tener las OPD para hacer que la gente haga un programa de acciones. Nuestra gente no tiene encarnado el conocimiento de que el tiempo pasa; "ahorita" quiere decir lo mismo que "mañana" y lo mismo que "no te lo voy a hacer". Ese problema no es trivial. Muchos de los proyectos que las OPD tratarán de impulsar, muchos de los objetivos que tratarán de lograr quedarán estancados en esa brecha cultural de aquel que tiene un manejo no racional del tiempo y para el cual el tiempo es algo que no puede ser medido en horas ni en días, sino algo que, si uno no lo toma en cuenta, a lo mejor se detiene.

Hay un elemento importante como rasgo sociológico del costarricense y es la actitud ante la excelencia. No se está hablando del perfeccionismo que es una tentación (lo perfecto es enemigo de lo bueno), sino de la excelencia que es una tendencia hacia lo mejor, hacia mejorar lo que se está haciendo en este determinado momento.

Es una virtud ser apto para muchas cosas. Ser polifacético. Pero de ahí a pretender ser apto para todo, hay un gran trecho. Eso es lo que parece subyacer a la expresión tan nuestra de "me la juego". Alguien se acerca a ver tu coche, que se ha averiado en la carretera, y empieza a barajar hipótesis sobre lo que anda mal. Si le preguntan: "¿Sabe usted mecánica?", él contestará: "No. Pero me la juego".

Otra fantasía inhibitoria de la acción es la fantasía del enriquecimiento instantáneo. En esto, el magisterio lo ejerce la Junta de Protección Social: "Hágase rico de la noche al día, comprando su lotería". En ese proceso de aprendizaje para hacer surgir microempresarios y para transformar microempresarios en pequeños empresarios, deberíamos tener muy claro que existe esta fantasía en el costarricense. Esto es un problema que, quiéranlo o no, está de manera explícita o implícita en el proceso de relación entre la OPD y su cliente. Hay que resolver ese problema, hay que buscar métodos para solucionarlo. La naturaleza no da saltos. La empresaridad tampoco. Hay que ir poco a poco. Hay que prepararse para un camino largo, sin atajos.

De manera paralela a este enriquecimiento instantáneo, existe la esperanza de "un almuerzo gratis". Esto posiblemente sea el producto de un sistema institucional, un estilo de gobierno, una concepción del estado, que ofrecía las posibilidades de que obtuviéramos almuerzos gratis. Es necesaria la disciplina de ir entendiendo que no hay almuerzo gratis, que es el esfuerzo el que produce resultados y que dicho esfuerzo no se hace hablando, sino que se hace "haciendo". Esa disciplina ayudaría bastante a que dejáramos de esperar almuerzos gratis.

Una virtud muy necesaria para la acción microempresarial es la humildad. La humildad de aceptar que los resultados son proporcionales a los medios. Los indios otavalos del Ecuador no pretenden ir a Norteamérica a vender artículos electrónicos, sino que van a vender lo que con sus medios y con sus materiales son capaces de hacer. Y así tienen éxito.

Aquellas entidades que más fácilmente logran su viabilidad, son precisamente las que no esperan ayuda ni apoyo; los individuos que son mejores candidatos a los proyectos de una OPD, son aquellos que sólo esperan de sí mismos y no esperan ayudas especiales. "De camino se arreglan las cargas", es una de esas formas de esperar la ayuda de alguien que mágicamente va a venir a ayudarnos sin que nos demos cuenta. Las "cargas" de los proyectos no se arreglan de camino, hay que deliberar, hay que pensar y hay que racionalizar los esfuerzos.

Me parece bien creer en milagros, como eventos extraordinarios. Pero esperar milagros como sucesos cotidianos, es pasar a la Divinidad nuestra responsabilidad en los asuntos temporales. "A Dios rogando y con el mazo dando" me resulta una forma más satisfactoria de deslindar competencias.

"Ojalá esto me salga bien"; "ojalá logre vender estos productos". En esas expresiones está la traza de ochocientos años de influencia árabe en España y también la traza de nuestra esperanza de que un ayudante mágico venga en nuestro auxilio. "No seamos 'ojalateros'", decía un varón muy sabio.

IV. Microempresa y Empresaridad

Entre las bienaventuranzas de las pequeñas empresas está, en primer lugar, la alta rentabilidad marginal del capital; eso es fácil de imaginar, comparando la productividad del obrero manual con la productividad que adquiere mediante el uso de un pequeño equipo. La productividad marginal, proveniente de la inversión en nuevo equipo, es muy reveladora.

En segundo lugar, la pequeña empresa tiene una alta capacidad para absorber desocupados. Otra de las bienaventuranzas de la microempresa es la altísima satisfacción personal que da a la gente que participa en ellas. Estar perdido en una empresa donde hay cien como yo, no da la satisfacción que proporciona ser el artesano, el pequeño empresario o el microempresario que dirige una determinada actividad. Finalmente, otra bienaventuranza de la microempresa es el hecho de que desarrollan a quienes participan en ellas, no mediante situaciones simuladas de laboratorio, sino mediante la prueba del mundo real. En ese sentido podemos afirmar que hay más espíritu empresarial en un "tilichero" que en el jefe de sección de una gran institución pública; eso, como la escuela empresarial, es una de las bienaventuranzas de la microempresa.

Lo que se debería hacer para enfatizar el desarrollo de la microempresa, especialmente la calificada, es legitimarla, quitarle el estigma de que trabajar en una microempresa es lo más próximo a estar desocupado. Posiblemente, si la desocupación de gente muy calificada se sigue dando, pronto empezaremos a ver ingenieros trabajando, creando y disfrutando en microempresas.

La misión de las OPD podría concebirse como promover la empresaridad entre sus clientes. No consiste solo en ofrecer cursos y asistencia técnica, sino que se debe aspirar a iniciar y sostener un proceso de cambio en las OPD. Existen algunos elementos críticos de un buen proceso de cambio. En primer lugar, el cambio no es poner cursos a disposición de la clientela; el cambio hace necesario que se modifiquen no solo conocimientos, sino también destrezas y, principalmente, actitudes. Es más fácil comprar un curso que promover un cambio de actitudes. A lo que las OPD deben estar apuntando es hacia las maneras de

cambiar la forma de hacer las cosas, lo cual se logra revisando la práctica en que están inmersos los clientes.

No se desarrolla el espíritu empresarial de las microempresas dándoles cursos de mercadeo o de contabilidad. No tiene sentido enseñar al pequeño empresario la metodología de "justo a tiempo" o el hacer un flujo de caja. Los microempresarios se preguntarán para qué les sirvió todo eso. Hay que determinar en concreto cuál es el obstáculo específico que el cliente tiene y así tratar de adoptar el cambio necesario para que el esfuerzo educativo que se va a hacer corresponda a esa necesidad específica. Hay que conocer muy bien la necesidad del cliente; eso implica que hay que trabajar bastante a la medida, más que con programas masivos. Si los procesos de cambio no son relevantes para el cliente, caen en el vacío, y a lo más que llegan es a afectar la memoria durante un tiempo.

La tarea de las OPD es más de facilitadoras que de educadoras. El discurso, la predicación, la exhortación caen en oídos sordos. Ustedes tendrán que buscar estrategias de facilitación y llegar al cliente en ese carácter. No llegar al cliente en el carácter del profesor que todo lo sabe. Recuerden que, si el que aprende es un adulto, posiblemente se resista a que se exhiba su ignorancia.

Como promotores del cambio, hay que partir de lo que hay: debemos arar con los bueyes que tenemos. Existe una tendencia a mirar en los esfuerzos que hacen los clientes lo que falta y no lo que hay. El cambio es mucho más promovible desde lo que hay, mejorándolo paulatinamente, que partiendo de lo que no hay. Es preferible mejorar una destreza rudimentaria que crear una destreza a partir de cero.

Las OPD deben mantener una estrecha comunicación con su clientela. El componente de comunicación es importante entre ustedes. El ejecutivo de una OPD debe tener canales de comunicación con la clientela. Ustedes conocen su mensaje; el que no lo conoce es el cliente. Si quieren sintonizar y hacer cosas relevantes para él, deben hacer algo que es muy difícil: escuchar al cliente.

Se debe hacer un gran esfuerzo por distinguir en qué consiste el espíritu empresarial. Entendemos que no consiste en saber mercadeo, finanzas, administración de personal ni estrategia empresarial. El espíritu empresarial tiene que ver más con rasgos que forman parte de la personalidad que con lo que la gente sabe. Entre esos rasgos del carácter empresarial sobresale el afán de logro, que es esa compulsión a fijarse metas y a entregarse a la acción para alcanzarlas. En este esfuerzo de acción, el carácter empresarial exhibe la perseverancia. El trabajo no es espasmódico, discontinuo, sino permanente.

Se señala también como rasgo de la personalidad emprendedora la actitud que se ubica en el individuo y no en el medio, el centro del control sobre lo que ocurre. El emprendedor usa la voz activa, "esto lo hice bien", y no "me salió bien"; "esto lo hice mal", y no "me fue mal". Cuando alguien ubica el centro de control en el medio y además tiene una visión pesimista de los resultados, estamos en presencia del desvalido: "No lo intento, porque no me va a salir bien". Tarde o temprano, el hacer empresarial traerá algún resultado desagradable. La personalidad emprendedora "encajará" el golpe y volverá a la carga. A este rasgo podríamos llamarlo recuperabilidad ante el evento indeseado (para traducir la palabra "resilience").

La personalidad no emprendedora será condicionada por el evento y no volverá a ser la misma, pudiendo configurar lo que se denomina desvalimiento aprendido: ante varios resultados indeseados y luego de atribuir erróneamente toda la causa a sí mismo, el microempresario concluye que él "no sirve". Hoy se experimenta en el mundo con muchos programas para promover el espíritu empresarial. Casi ninguno de ellos apunta exclusivamente al área cognoscitiva, sino que reconocen también como área de interés la correspondiente a las actitudes.

V. Elementos de un Programa

Un programa juicioso debería contener más o menos estos elementos: Primero, la difusión de las experiencias exitosas en las pequeñas empresas. La empresa, en general, es muy absorbente. En la microempresa la absorbencia es mayor. El microempresario debe cubrir todas las áreas funcionales y todos los procesos gerenciales, él mismo, sin ayuda de especialistas. Esa característica impide que el microempresario se dé cuenta del éxito que está obteniendo otro microempresario. Esas experiencias exitosas deberían ser fácilmente adquiribles y accesibles a los microempresarios, para que estos puedan emularlas y estimularse.

En segundo lugar, sería satisfactorio encontrar en las empresas grandes y desarrolladas un esfuerzo similar a lo que se denomina intraempresariado. El intraempresariado es el esfuerzo por lograr que talentos emprendedores de una empresa no queden inutilizados, sino que encuentren la posibilidad de hacer cosas creativas dentro de la empresa. Este es un esfuerzo por evitar que la gente abandone empresas muy estructuradas

y salte hacia retos más llamativos. El intraempresariado es un movimiento para que las personas con más talento empresarial y más deseos de ser empresarios sean auspiciados por la misma empresa y se conviertan en empresarios aun dentro de la empresa para la cual trabajan. Este es un proceso por el cual las grandes empresas darán origen a empresas pequeñas atendidas por ejecutivos y empleados que pertenecen al cuerpo laboral de la gran empresa empleadora.

Desarrollar una microempresa es una tarea de alto riesgo. Las organizaciones de desarrollo deberían reservar recursos para experimentar en forma sistematizada y arriesgar recursos junto con las microempresas, en un esquema semejante a lo que se denomina joint venture en el ámbito de la gran empresa. Este sería un tercer elemento del programa.

Un cuarto elemento sería la asesoría centrada en el cliente, que vendría a sustituir a la asesoría de expertos y que tendría las siguientes características:

- Se parte de la realidad en que se encuentra el cliente y no de modelos ideales.
- Se busca mejorar esa realidad y no alcanzar una situación ideal.
- El asesor es un agente de cambio para promover el desarrollo del microempresario y no un sustituto del microempresario.

El quinto elemento consistirá en no abusar de la capacitación con propósitos cognoscitivos. Los contenidos deberían modularse de manera que, si lo que el microempresario necesita conocer es algún instrumento para estimar la acogida que tendrá un cambio en su producto, no se le someta a un curso de mercadeo ni a uno de investigación de mercados, sino a una actividad que resuelva su necesidad específica. Debería hacerse

un esfuerzo por entrenar a los microempresarios en el planteo y resolución de problemas cotidianos y estratégicos, tema que hasta el momento ha sido poco tratado ante audiencias de microempresarios.

Un sexto elemento deberá consistir en ayudar al microempresario a darse cuenta de cuáles son los obstáculos no conscientes que inhiben su accionar fluido, libre, creativo. Esto podría lograrse mediante instrumentos semejantes a los utilizados en el "entrenamiento de la sensibilidad" ("Sensitivity training").

Es necesario que las OPD enriquezcan y actualicen estas pinceladas sobre lo que es su entorno. La probabilidad de éxito de una OPD depende de la bondad del ajuste entre sus objetivos y políticas y las circunstancias de su entorno relevante. De ahí la necesidad de que, como parte de su proceso de pensamiento estratégico, se mantengan analizando ese ambiente en el cual viven. Deben buscar y encontrar esos elementos que, de alguna manera, posibilitan u obstaculizan la acción que están realizando.

El trabajo que efectúan los conductores de una empresa y de una OPD es de una naturaleza muy especial. Tiene una gran demanda sobre su tiempo. Hay una gran cantidad de cosas que son impostergables. A veces esas cosas no son las esenciales. Cuando se ven envueltos en el remolino de lo impostergable, van midiendo, firmando, sumando, examinando y haciendo informes. Y esa "trampa" de la actividad va dificultando que hagan lo esencial, que es ver de qué manera el medio en que están metidos responde o no a lo que se está haciendo y saber el motivo por el cual está o no respondiendo. Ver si el medio está respondiendo a lo que se hace es la fuente de iluminación principal de lo que llamamos pensamiento estratégico.

VI. Factores críticos del éxito.

Las organizaciones, las entidades, las empresas, las OPD no sobreviven por casualidad. Sobreviven porque, de alguna manera, han aprendido a vivir con efectividad. Muchos se preguntan cuáles serán las condiciones necesarias, indispensables, para vivir con efectividad en una OPD, en materia de crédito y en materia de asistencia técnica.

En materia de crédito, un requisito indispensable, un factor crítico del éxito, es que el costo de las transacciones sea mínimo. La velocidad de respuesta es otro factor del éxito. Eso mejora la confianza que el cliente tiene, contribuye a que el servicio de la OPD pase a ser algo con lo cual se puede contar; es una excelente conducta que sirve de modelo al cliente y evita los retrasos en la atención de las deudas en que incurren muchos clientes, en vista de la dificultad de volver a obtener oportunamente otro préstamo.

Otro factor crítico del éxito es el manejo que las OPD hagan del riesgo. Crédito es riesgo. No existe la posibilidad de manejar una institución de crédito sin lidiar con el problema del riesgo. Ese riesgo de alguna manera se ve afectado por la amplitud que tenga la clientela; así, una cartera compuesta por una clientela de un solo pueblo es más riesgosa que una cartera en la cual haya clientes de tres pueblos. Una cartera que solo financia un producto es más riesgosa que una con la cual se financian varios productos. Este tema de cómo manejar el riesgo es para las OPD un factor crítico del éxito. De la manera como aprendan a manejarlo depende en parte su supervivencia.

Es también importante que, de manera explícita, las OPD aprendan que su negocio, en muy buena medida, es un negocio de manejo de información. Esto es diferente, aunque relacionado, del proceso electrónico de datos, por lo cual no debe caerse en el estereotipo

de que, si no tuvieran microcomputadora, no podrían hacer manejo de información. El manejo de información se puede llevar a cabo, aunque sea con una calculadora de bolsillo; pero tiene que ser un manejo eficiente de información. La búsqueda de información sobre el cliente, su producto y su mercado es uno de los factores críticos que debe acometerse para garantizar la supervivencia. El manejo de información puede ser objeto de sistematización, de modo que no sea por casualidad como se llegue a saber que ahora hay oportunidad de vender este producto o de penetrar en aquel mercado. Los gerentes de las OPD deberían tener un programa sobre cuál información es importante mantener actualizada periódicamente y establecer el mejor modo de buscarla y tenerla disponible en todo momento. Si las OPD se visualizan como centros neurológicos procesadores de información, van a ir desarrollando estas destrezas para tener disponible la información que necesitan.

Para aquellas que tienen programas de crédito, otro factor crítico del éxito es la gestión de cobro. En materia de manejo de crédito, existe la concepción errónea de que la función de desarrollo que caracteriza a algunas instituciones les permite (o les manda) ser lentas y complacientes a la hora de cobrar. Hoy sabemos que esto provoca la bancarrota de la entidad financiera y la pérdida de la disciplina de pago en sus clientes. Esto, en algunos casos, no sólo es deseducativo, sino económicamente pernicioso: si quien financia es ineficiente como cobrador, el cliente tiende a ser poco riguroso en la selección de sus proyectos.

El proceso de desarrollo de una persona es un proceso de aprendizaje. Una persona que participa en una microempresa y que luego se "gradúa" y pasa a ser pequeño empresario y después mediano empresario, también es objeto de un proceso de aprendizaje.

Las OPD no solamente tienen las funciones sustantivas de crédito y asistencia técnica, sino que también establecen una relación con los clientes que favorecen determinados cambios. En ese sentido pensamos en las OPD como **agentes de cambio**. Como agentes de cambio, es crítico que:

- Conozcan la necesidad del cliente, para lo cual deben escucharlo con neutralidad.
- Se ajusten a la necesidad real, lo cual significa que deben diseñar intervenciones "a la medida" de cada cliente.
- Alimenten la iniciativa promisorio de los clientes.
- Sirvan de vasos comunicantes para prácticas exitosas.

VII. Dilemas

Después de observar el entorno en que están inmersas las OPD y las características indispensables de la acción que deberían desarrollar, es necesario preguntarse: ¿Cómo debe ser una OPD? ¿Cuáles son las opciones que tiene? ¿Cuáles son los dilemas a los que se enfrenta? Realmente se puede diseñar una OPD de múltiples maneras; lo importante es que esos diseños hayan estado alimentados por la consideración de las circunstancias del ambiente en que opera y de las exigencias que ese ambiente le plantea.

Un primer dilema a resolver es si los objetivos de la OPD se van a presentar como objetivos directamente relacionados con la viabilidad económica, o si van a formularse como objetivos asistenciales, de beneficencia. En este campo debe elegirse si se va a subsidiar o no a los clientes. Muy relacionado con ese dilema se encuentra el de si se quiere ayudar a la clientela a desarrollarse o no.

La banca nacional tiene mucha experiencia con el manejo de clientelas semejantes a la de las OPD, tales como las clientelas de los programas de pequeños agricultores. Una de las cosas que más llama la atención en los programas de crédito al pequeño agricultor es que existen beneficiarios que han sido pequeños agricultores durante 25 años o más. Surgen entonces las preguntas: ¿Qué pasó con el progreso de este pequeño agricultor? ¿Por qué no pasó de ser sólo eso? La respuesta a esas interrogantes tiene sentido estratégico. Por tanto, un dilema fundamental para ustedes es el de si quieren tener clientela crónica, o más bien clientelas en proceso de graduación. La respuesta elegida debe impregnar los programas, métodos, procedimientos y hasta los formularios; en otras palabras, debe ser traducida a acciones concretas.

Otra consideración importante y vital es si la OPD se está orientando hacia la independencia o hacia la dependencia. En un entorno en el cual es factible conseguir donaciones y créditos concesionales, alguna OPD podría optar por ser dependiente de las condiciones que le planteen los donantes o prestamistas. Esa elección comprometería su supervivencia: desaparecida la bonanza en el entorno, desaparecerá la OPD. Otras decisiones más específicas son las de cobrar o no cobrar los préstamos. Nadie elige no cobrar, pero la forma en que algunos cobran equivale a no cobrar.

Hay que plantear como dilema el grado de diversificación que se desee tener. La respuesta en este aspecto debe referirse a varios criterios de segmentación de la clientela. Así convendría pensar en si se atacarán varias regiones o se concentrará la Acción en una, si se lidiará con clientes de una, pocas o muchas actividades económicas. Si se estará abierto a proyectos nuevos, al igual que a proyectos consolidados.

Preguntarse por el centro de interés de la OPD es una gran interrogante; eso revelaría si la OPD es empresarial o narcisista. La OPD narcisista ve para dentro y la OPD empresarial ve hacia fuera. Si el centro de interés está dentro de la OPD, su grado de empresariedad es menor que si el centro de interés estuviera fuera.

Combinando estas opciones y respondiendo a esas interrogantes saldrían múltiples diseños de OPD. Una OPD no necesita ser como otra; cada una debe ser un fenómeno deliberadamente diseñado.

Podríamos pensar que las clientelas actuales de las OPD son solo la parte visible del témpano y que hay una gran clientela con potencial y talentos reales que aún no han sido descubiertos. Por eso las OPD deberían incluir, dentro de su forma de hacer las cosas, la función de descubrir esas potencialidades ocultas. Eso da pie a otro dilema interesante. Se trabajará solo con los que vengan a solicitar servicios o se facilitará la emergencia de demanda de servicios en otros cuya necesidad no está aún debidamente articulada. Otro dilema vecino del anterior es el de si se atenderá a todo el que llegue en busca de servicio, o si se hará un cribado de solicitantes.

Otra consideración fundamental que las OPD deberían plantearse es sobre el nivel de tecnología con el que quieren trabajar. Las tecnologías no deberían medirse por el costo

ni por la procedencia. Las OPD deberían dedicar algún tiempo a elegir el tipo de tecnología que van a usar para llegar al cliente, para evaluar sus propios resultados, para hacer más accesibles sus servicios, para el acopio de recursos, para hacerse autosuficientes.

Todos esos son temas para los cuales debe elegirse una determinada tecnología. El pensamiento estratégico debería llevar a las OPD a buscar cuáles son las tecnologías de mayor efectividad esperada, que sean una respuesta a las circunstancias. Y el producto de la propia invención y experimentación.

Cada OPD debe saber muy bien para qué está en este mundo, cuál es la misión que debe realizar. Clarificar la misión es una forma de hacer explícito el deber que se tiene con la comunidad, con la clientela, con el sistema institucional. La misión debería definir lo que la entidad es y eso debería convertirse en el principio orientador de sus esfuerzos. Muchas veces, ante una determinada oferta de expandirse hacia otros campos, de aceptar un cliente o un grupo de clientes, de aceptar un patrocinador o un grupo de patrocinadores, es conveniente revisar la misión explícita para saber si esa oferta conviene o no. Tener clara la misión ordena los esfuerzos y reduce también las tentaciones de desviarse. Al elegir de antemano un determinado nicho de acción, una determinada forma de actuar, resolver las tentaciones de desviación es mucho más fácil que si no se tiene muy claro para qué se está en este mundo.

La misión debería dejar claro qué es lo que hace y qué es lo que hará. Deberían irse clarificando estas cosas en el proceso de consolidación de cada OPD. La misión, como razón de ser, es importante, porque muchas veces en el proceso de ir la explicitando se va haciendo una armonización, se va encontrando coherencia entre distintos elementos y las

decisiones de la OPD. La búsqueda de claridad para esa misión obliga a hacer un recorrido por todos los elementos de la disciplina del pensamiento estratégico y eso siempre es fecundo, en vista de las tendencias de cambio a que estamos sometidos constantemente.